

2021

**Bernardo Vicente
Duarte Da Silva**

**FACILITADORES DE INOVAÇÃO NO SETOR
DA RESTAURAÇÃO: O CASO DAS PMEs**

2021

**Bernardo Vicente
Duarte Da Silva**

**FACILITADORES DE INOVAÇÃO NO SETOR
DA RESTAURAÇÃO: O CASO DAS PMEs**

Projeto apresentado à Faculdade de Turismo e Hospitalidade da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Turismo e da Hotelaria, realizado sob a orientação científica da Doutora Michelle Lins de Moraes, Professora Auxiliar da Universidade Europeia.

FACILITADORES DE INOVAÇÃO NO SETOR DA RESTAURAÇÃO: O CASO DAS PMEs

Declaração de Autoria

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados no âmbito desta investigação estão devidamente identificados e citados, constando da lista de referências incluída no Relatório Académico.

22/04/2021

Data

Handwritten signature of Bernardo Silva in black ink, written over a horizontal line.

Assinatura

Agradecimentos

Com a conclusão de mais uma etapa da minha vida, deixo aqui os meus mais sinceros agradecimentos aqueles que me acompanharam no meu processo evolutivo, uns desde a licenciatura, outros a partir do Mestrado.

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha orientadora Michelle Moraes, que mais do que minha orientadora e professora, tornou-se numa grande amiga. Sempre disponível para se reunir, para ajudar, aconselhar e, até mesmo em algumas situações, para acalmar. Tudo para que no final corresse bem. Não tenho palavras para expressar tamanha gratidão por ter tido a sorte de ter trabalhado com a professora Michelle Moraes. Um apoio incansável. Muito Obrigado.

A todos os meus professores que durante este ano e meio de Mestrado, ajudaram-me a aprofundar conhecimentos desta grande área que é o Turismo e a Hotelaria, para que no futuro consiga aplicar toda a aprendizagem que me foi transmitida.

Agradeço aos meus colegas de faculdade Maria Teresa de Portugal e Gonçalo Fragoso, que já partilham comigo este caminho desde a licenciatura, pois desenvolvemos uma amizade tão forte que os levo para a vida, o meu mais sincero obrigado.

Para terminar, o maior agradecimento de todos vai para os meus pais, que foram os principais responsáveis pela minha educação assim como o apoio que me dão em todas as minhas decisões educativas e particulares. Sem eles tudo este sonho era impossível.

Palavras-chave

Comunicação; Diversidade Cultural; Envolvimento dos Colaboradores; Inovação; Restauração.

Resumo

A União Europeia, ao longo do tempo, tem vindo a focar-se em tópicos como a inovação, incentivando novas estratégias para o desenvolvimento da inovação em todos os seus Estados Membros. Com base nisso, o presente projeto tem como objetivo elaborar uma proposta de valor com base nos aspetos considerados relevantes para a geração e difusão das inovações nas PME's da área da restauração. No presente estudo para a aquisição de informações, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a gerentes/proprietários de PME's do sector da restauração. Entre os principais resultados está a relevância da boa comunicação nos processos e criação de inovações, de aquisição de novos conhecimentos e experiências por colaboradores de outras culturas, os estilos de liderança na empresa e a importância de manter os colaboradores envolvidos nos processos de inovação. Contudo, problemas como a barreira linguística, a existência de líderes despreparados e a necessidade de colaboradores mais qualificados, foram aspetos destacados pelos entrevistados. A partir dos resultados obtidos, foi possível a elaboração de uma proposta de valor, onde foram sugeridas melhorias para o processo e geração de inovações nas PME's, da área da restauração.

Keywords

Communication; Cultural Diversity; Employee; Involvement; Innovation; Restaurant Sector

Abstract

The European Union, over time, has been focusing on topics such as innovation, encouraging new strategies for the development of innovation in all its Member States. Based on this, the present project aims to elaborate a value proposal based on the aspects considered relevant for the generation and diffusion of innovations in SMEs in the area of catering. In the present study, for the acquisition of information, semi-structured interviews were conducted with managers/owners of SMEs in the catering sector. Among the main results is the relevance of good communication in the processes and creation of innovations, acquisition of new knowledge and experiences by employees from other cultures, leadership styles in the company, and the importance of keeping employees involved in innovation processes. However, problems such as the language barrier, the existence of unprepared leaders, and the need for more qualified employees were aspects highlighted by the interviewees. Based on the results obtained, it was possible to elaborate a value proposal, where improvements were suggested for the process and the generation of innovations in SMEs, in the area of catering

Índice

Índice de Figuras	iv
Índice de Tabelas	v
Índice de Gráficos.....	vi
1.Introdução.....	1
2.Revisão da literatura	2
2.1 Inovação.....	2
2.2 União Europeia	2
2.3 Portugal.....	4
2.4 Turismo.....	7
2.5 Envolvimento.....	10
2.6 Diversidade Cultural	12
2.7 Comunicação	14
3.Metodologia.....	17
3.1 Universo e Amostra	20
4. Análise e Discussão dos Resultados	22
4.1 Envolvimento.....	22
4.2 Diversidade Cultural	26
4.3 Comunicação	28
5. Proposta de Melhoria.....	32
5.1 Envolvimento.....	32
5.2 Diversidade Cultural	34
5.3 Comunicação	36
6. Conclusão	38
Bibliografia	40

Índice de Figuras

Figura 1: Fatores que Influenciam o Envolvimento dos Colaboradores com as Organizações	12
Figura 2: Fatores que Influenciam a Diversidade Cultural nas Organizações	13
Figura 3: Fatores que Influenciam a Comunicação nas Organizações	15
Figura 4: Facilitadores da Inovação nas Organizações	16
Figura 5: Nuvem de Palavras - Cultura Menos Formal	22
Figura 6: Nuvem de Palavras - Estilos de Liderança	24
Figura 7: Nuvem de Palavras - Boa Comunicação Interna	26
Figura 8: Nuvem de Palavras - Custos de Aculturação	27
Figura 9: Nuvem de Palavras - Clima Organizacional	30
Figura 10: Nuvem de Palavras – Códigos	31

Índice de Tabelas

Tabela 1: Dimensões e Indicadores de Desempenho de Portugal em Relação à UE em 2012 e 2019	4
Tabela 2: Protocolo de Questionário	18
Tabela 3: Codificação das Entrevistas	20
Tabela 4: Perfil dos Entrevistados	21

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Percentagem de Empresas Inovadoras no Sector do Turismo	3
Gráfico 2: Empresas Inovadoras no Sector do Turismo na Região de Aveiro e Douro (%)	3
Gráfico 3: Empresas Inovadoras por Subsetor de Turismo (%)	5
Gráfico 4: Desempenho de Inovação a Nível Global	6
Gráfico 5: Desempenho dos sistemas de inovação dos Estados-Membros da EU	6
Gráfico 6: Empresas com Atividades de Inovação e Empresas sem Atividades de Inovação, em % do Total de Empresas (2016-2018)	7
Gráfico 7: Empresas inovadoras e Empresas Não Inovadoras, em % do Total de Empresas, por Escalão de Pessoal ao Serviço (2016-2018)	8
Gráfico 8: Empresas Inovadoras e Empresas Não Inovadoras, em % do Total de Empresas, por Localização Geográfica (2016-2018)	9
Gráfico 9: Empresas Inovadoras e Empresas Não Inovadoras, em % do Total de Empresas, por Atividade Económica (2016-2018)	9

1.Introdução

O presente projeto tem como principal objetivo apresentar uma proposta de valor com base nos aspetos considerados relevantes para a geração e difusão das inovações nas pequenas e médias empresas (PMEs) na área da restauração. O interesse por este tema surge do importante papel que a inovação desempenha na geração de valor, inclusive, na área da restauração.

A investigação teve como ponto de partida uma revisão da literatura, com base na inovação nas PMEs. Aspetos como o envolvimento de colaboradores, a diversidade cultural e a comunicação emergiram através da revisão da literatura como temas estruturais ligados à inovação, podendo estes serem fatores dinamizadores ou criadores de obstáculos. Após a revisão da literatura, realizou-se um pequeno enquadramento contextual, relativamente aos desempenhos da inovação na União Europeia, em Portugal e no sector do turismo.

Após a revisão da literatura, e com tudo o que obtivemos através da mesma, avançou-se para o passo seguinte da investigação: a elaboração de entrevistas. Na elaboração das entrevistas, temas como o envolvimento de colaboradores, a diversidade cultural e a comunicação - referidos na revisão da literatura - foram considerados. Com o grande objetivo de compreender e conhecer os seus processos de inovação, como inovam, a procura por conhecimentos, como comunicam, como a diversidade cultural pode afetar positivamente a inovação e como é promovida a inovação, foram realizadas entrevistas a sete gerentes/proprietários de estabelecimentos da área da restauração.

Por fim, com as análises dos resultados das entrevistas, foi possível obter um conjunto de conclusões que auxiliaram a construção de uma proposta de valor mais coerente e robusta. Esta proposta procura soluções para os problemas encontrados que promovam e estimulem a inovação no sector.

2.Revisão da literatura

O presente estudo analisou alguns aspetos da inovação nas PME's do sector da restauração. Considerando o foco na inovação, no decorrer do próximo capítulo realizou-se um enquadramento do seu contexto. Esta contextualização contemplou a análise de dados relativos à inovação na União Europeia (2.2) uma vez que esse território era o 5º mais inovador em 2019 (Comissão Europeia, 2020). De seguida, passou-se para a análise da inovação em Portugal (2.3), sendo este o país ao qual se aplica esta investigação e sobre o qual também foram abordados os resultados do turismo e a inovação no referido sector (2.4). Por último, nos pontos referentes ao Envolvimento (2.5), Diversidade Cultural (2.6) e Comunicação (2.7), foram analisados, através de diversos estudos, de que forma é que estes tópicos influenciam e impulsionam a inovação em PME's.

2.1 Inovação

Segundo Tohidi & Jabbari (2012), o sucesso das organizações está na inovação. A inovação é considerada uma fonte de vantagem competitiva, por isso, é importante estimular o desenvolvimento de inovações nas organizações (Lestari et al., 2020). Contudo, investigadores como Lestari et al. (2020) advertem para a necessidade de um processo de inovação contínuo, sendo que apenas desta forma é que as organizações conseguem aproveitar de forma substancial as mudanças.

Ainda assim, Schumpeter (1997) relaciona a inovação com a ação dos líderes para a criação de novos mercados: “é, contudo, o produtor que, via de regra, inicia a mudança económica, e os consumidores, se necessário, são por ele ‘educados’. Eles são, por assim dizer, ensinados a desejar novas coisas, ou coisas que diferem de alguma forma daquelas que têm o hábito de consumir” (Schumpeter, 1997, p.10). Evidenciando-se, portanto, a possibilidade de se converter antigos hábitos de consumo por novos.

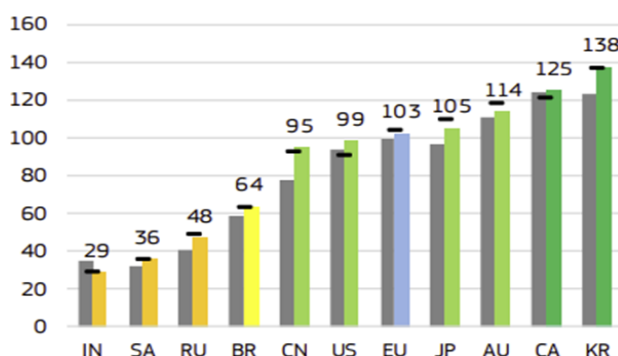
2.2 União Europeia

O futuro da Europa passa inevitavelmente pela sua capacidade de inovar e investir na inovação, uma vez que a inovação é um fator que ajuda na promoção de uma Europa mais desenvolvida e competitiva (União Europeia, 2014). Por outro lado, a inovação conduz a melhorias na qualidade de vida dos habitantes europeus, através do seu impacto na qualidade dos cuidados médicos, nas

infraestruturas, nas redes de transporte, na oferta de serviços digitais e na geração de oportunidades e criação de emprego (União Europeia, 2014).

Segundo a Comissão Europeia (2020), a União Europeia apresentou um crescimento contínuo e constante no desempenho na inovação a nível mundial, no período de 2012-2019, inclusive. Em 2019, a União Europeia ocupava a quinta posição no desempenho na inovação (Gráfico 1), à frente de regiões como Estados Unidos, China, Brasil, Rússia, África do Sul e Índia e ultrapassado por Coreia do Sul, Canadá, Austrália e Japão (Comissão Europeia, 2020).

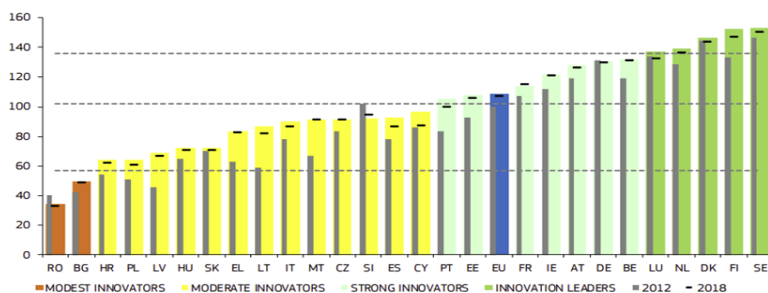
Gráfico 1: Desempenho de Inovação a Nível Global



Fonte: Comissão Europeia

A nível europeu, verificou-se um aumento no desempenho da inovação na maior parte dos Estados Membros. Desde 2012, a União Europeia continua a melhorar o seu desempenho em termos de inovação. Mais especificamente, afirma-se que, em média, o crescimento foi de nove pontos percentuais entre 2012 e 2019 (Comissão Europeia, 2020). O gráfico 2 demonstra o desempenho dos sistemas de inovação dos Estados Membros entre 2012 e 2019.

Gráfico 2: Desempenho dos sistemas de inovação dos Estados-Membros da EU



Fonte: Comissão Europeia

As melhorias apresentadas neste sentido estão relacionadas com as medidas implementadas pela (Comissão Europeia, 2017), as quais incentivaram o investimento em: disponibilização de serviços de banda larga, inclusive em áreas remotas; programas de cooperação relacionados com a economia do conhecimento; melhoria de acessibilidade transfronteira e administração conjunta de recursos naturais; proteção dos recursos naturais. Outra medida relacionada com o desempenho mencionado anteriormente foi o investimento e o apoio às PME: o programa 2014-2020 tinha como objetivo apoiar 1.1 milhões de PMEs e gerar mais de 420.000 novos postos de trabalho (Comissão Europeia, 2017).

2.3 Portugal

Como se verificará no desenvolvimento deste subtópico, Portugal tem implementado medidas para estimular a inovação. Contudo, ainda demonstra bastantes fragilidades, em áreas como a competitividade e sustentabilidade económica, referidas mais à frente. Para combater essas fragilidades, Portugal implementou novas normas, com foco em estimular a inovação e impulsionar o empreendedorismo.

Tabela 1: Dimensões e Indicadores de Desempenho de Portugal em Relação à UE em 2012 e 2019

Portugal	Relative to EU 2019 in		Performance relative to EU 2012 in	
	2019	2012	2012	2019
SUMMARY INNOVATION INDEX	96.7	83.8	105.3	
Human resources	91.2	94.7	105.1	
New doctorate graduates	93.2	104.9	102.7	
Population with tertiary education	85.1	62.8	108.3	
Lifelong learning	96.9	117.8	104.4	
Attractive research systems	118.4	95.6	135.2	
International scientific co-publications	130.9	110.8	192.2	
Most cited publications	91.4	94.4	91.5	
Foreign doctorate students	153.6	84.7	177.1	
Innovation-friendly environment	130.7	118.1	227.2	
Broadband penetration	178.3	130.0	410.0	
Opportunity-driven entrepreneurship	76.6	110.1	104.4	
Finance and support	83.3	84.2	83.3	
R&D expenditure in the public sector	86.9	90.8	86.9	
Venture capital expenditures	79.2	73.0	79.2	
Firm investments	95.8	91.5	124.5	
R&D expenditure in the business sector	46.3	53.0	53.0	
Non-R&D innovation expenditures	114.5	92.6	160.5	
Enterprises providing ICT training	127.8	138.5	176.9	
Innovators	174.9	124.1	156.3	
SMEs product/process innovations	177.0	138.8	176.4	
SMEs marketing/organizational innovations	151.8	124.6	124.6	
SMEs innovating in-house	195.2	109.3	170.0	
Linkages	63.0	53.2	64.9	
Innovative SMEs collaborating with others	105.0	84.3	104.3	
Public-private co-publications	47.4	41.3	53.6	
Private co-funding of public R&D exp.	46.4	40.2	46.9	
Intellectual assets	75.8	69.1	70.8	
PCT patent applications	49.7	39.4	46.1	
Trademark applications	102.9	76.9	109.5	
Design applications	88.2	104.0	74.0	
Employment impacts	89.1	48.1	96.1	
Employment in knowledge-intensive activities	65.0	45.9	70.3	
Employment fast-growing enterprises	108.6	49.8	117.0	
Sales impacts	55.7	67.1	55.4	
Medium and high-tech product exports	60.7	50.3	67.3	
Knowledge-intensive services exports	30.5	52.1	39.8	
Sales of new-to-market/firm innovations	70.7	100.2	59.1	

Fonte: Comissão Europeia

No relatório de Competitividade Global de 2019, realizado pelo World Economic Forum (2019), Portugal ocupa a 31ª posição num total de 141 economias, no pilar referente à capacidade de inovação. Esta análise é realizada com base em doze pilares, a capacidade de inovação foi o quinto melhor e apresenta uma contribuição positiva para a competitividade da economia portuguesa. A capacidade de inovação ficou atrás dos pilares Infraestruturas (21º), Saúde (22º), Dinamismo de negócios (28º) e Instituições (30º).

Portugal se destaca em indicadores como: inovadores; ambiente favorável à inovação e nos sistemas de Investigação Atrativos (Tabela 1).

Contudo, segundo o Instituto Nacional de Estatística (2020), em Portugal, no período compreendido entre 2016 - 2018, no total das empresas Portuguesas, 32,4% tinham tido atividades de inovação, logo a percentagem de empresas sem qualquer tipo de atividade de inovação era de 67,6% (Gráfico 3). Das empresas com atividades inovadoras, 31,4% introduziram inovações ao nível de produtos e/ou nível do processo, 23% implementaram inovações de produto e 28% incorporaram inovações ao nível dos processos (Instituto Nacional de Estatística, 2020b).

Gráfico 3: *Empresas com Atividades de Inovação e Empresas sem Atividades de Inovação, em % do Total de Empresas (2016-2018)*

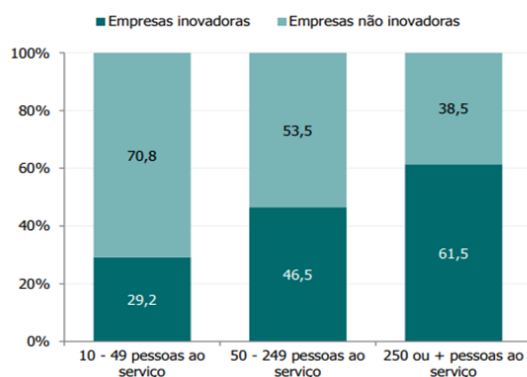


Fontes: DGEEC e INE, *Inquérito Comunitário à Inovação (CIS)*

As grandes empresas (≥ 250 trabalhadores), foram as que demonstraram o maior peso na dinâmica da inovação empresarial, representando 61,5% do total das grandes empresas (Gráfico

4) (Instituto Nacional de Estatística, 2020b). Nas pequenas (<50 trabalhadores) e médias (> 50 e < 250 trabalhadores) empresas, as percentagens em empresas inovadoras foram de 29,2% e 46,5%, respetivamente (Instituto Nacional de Estatística, 2020b).

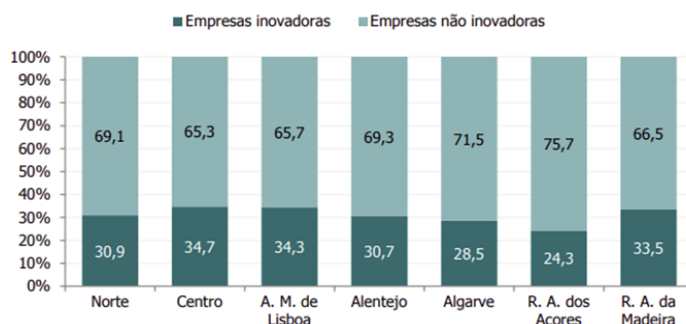
Gráfico 4: Empresas inovadoras e Empresas Não Inovadoras, em % do Total de Empresas, por Escalão de Pessoal ao Serviço (2016-2018)



Fontes: DGEEC e INE, Inquérito Comunitário à Inovação (CIS)

A nível regional, as percentagens mais altas de empresas com atividades de inovação, localizam-se na região Centro, com uma percentagem de 34,7%, seguida da Área metropolitana de Lisboa, com um peso de 34,4%, e a Região Autónoma da Madeira com uma percentagem de 33,5%, referente ao total das empresas na região, inovadoras e não inovadoras (Gráfico 5) (Instituto Nacional de Estatística, 2020b).

Gráfico 5: Empresas Inovadoras e Empresas Não Inovadoras, em % do Total de Empresas, por Localização Geográfica (2016-2018)



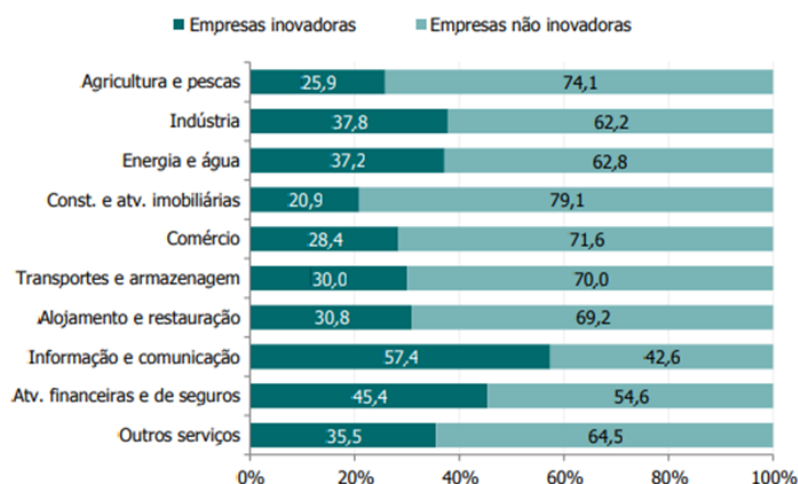
Fontes: DGEEC e INE, Inquérito Comunitário à Inovação (CIS)

Ao analisar por atividade económica (Gráfico 6), em Portugal o sector que expressou maior número de empresas com atividades inovadoras foi o sector da Informação e Comunicação com

57,4%, seguido pelo sector de Atividades financeiras e de Seguros, com uma percentagem de 45,4%, o sector Industrial representando 37,8% e por último o sector da Energia e Água com 37,2% (Instituto Nacional de Estatística, 2020b).

Sectores como a Construção e Atividades Imobiliárias (20,9%), Agricultura e Pescas (25,5%) e Comércio (28,4%) são os sectores em Portugal que apresentam as percentagens mais baixas de empresas inovadoras.

Gráfico 6: *Empresas Inovadoras e Empresas Não Inovadoras, em % do Total de Empresas, por Atividade Económica (2016-2018)*



Fontes: DGEEC e INE, *Inquérito Comunitário à Inovação (CIS)*

Portugal é um país inovador em alguns sectores. Existem atividades, como o sector dos alojamentos e restauração, que apresentam um menor desenvolvimento no tópico inovação.

2.4 Turismo

O turismo, nos últimos anos, tornou-se uma das atividades económicas mais importantes demonstrando a sua relevância numa dimensão mundial (Organização Mundial de Turismo, 2019).

Segundo a (Organização Mundial de Turismo, 2019), o sector do turismo como um dos maiores sectores exportadores mundiais, superando o sector alimentar, automóvel e até petrolífero. Esse crescimento por todo o mundo veio acompanhado de benefícios económicos e criação de emprego em muitos sectores (Organização Mundial de Turismo, 2019).

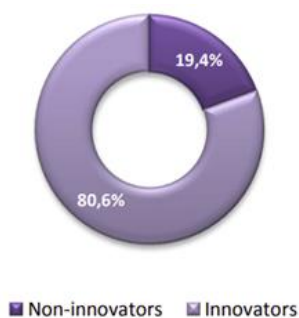
De acordo com dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística (2020a), referente ao relatório Estatísticas do Turismo 2019, em Portugal no ano de 2019, calcula-se que tenham chegado aproximadamente cerca de 24.6 milhões de turistas não residentes ao território português. Este número de turistas não residentes representa um crescimento de 7.9 % em relação ao ano anterior. Face ao resultado de 2018 houve um crescimento de 0.4% (Instituto Nacional de Estatística, 2020a).

O sector do turismo em Portugal é considerado a atividade económica que mais exporta serviços. No ano de 2019, este sector representava 19.7% das exportações totais (Turismo de Portugal, 2020). As receitas do turismo representaram 8,7% do PIB nacional em 2019 e por sua vez oportunidades de emprego no setor de turismo aumentaram, correspondendo a 6,9% da economia nacional (Turismo de Portugal, 2020).

Devido à escassez de dados referentes à inovação no sector do turismo em Portugal, foi utilizado uma investigação académica, em que o tema é focado na inovação do sector do turismo nas regiões de Aveiro e Douro.

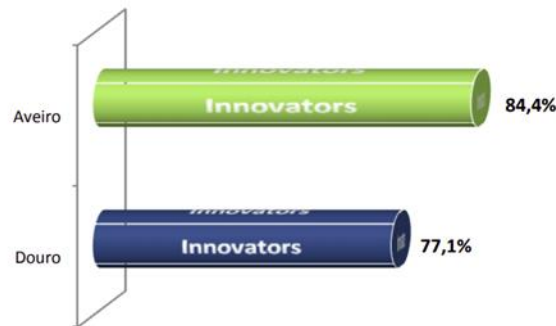
De acordo com os resultados da investigação, a investigadora Brandão (2014), afirma que 80,6% das organizações do sector do turismo são inovadoras (Gráfico 7), destacando as regiões de Aveiro e do Douro, 84,4% e 77% respetivamente (Gráfico 8).

Gráfico 7: *Percentagem de Empresas Inovadoras no Sector do Turismo*



Fonte: Brandão (2014)

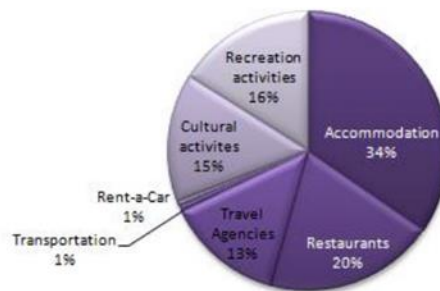
Gráfico 8: *Empresas Inovadoras no Sector do Turismo na Região de Aveiro e Douro (%)*



Fonte: Brandão (2014)

Esta investigação de Brandão (2014), que por sua vez fez uma análise de desempenho da inovação a cada subsector do turismo, destaca o subsector referente ao alojamento como sendo o mais inovador, que representa 34% do total. Seguido pelo subsector da restauração com 20% de atividades recreativas e culturais, representando uma percentagem de 16% e 15% respetivamente.

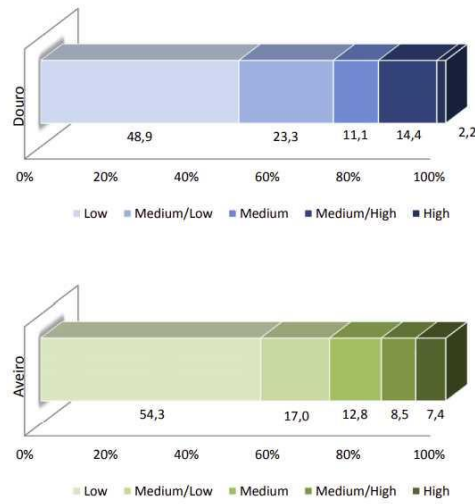
Gráfico 9: *Empresas Inovadoras por Subsetor de Turismo (%)*



Fonte: Brandão (2014)

O nível educacional dos recursos humanos é fundamental para a inovação, sendo importante para a capacidade de absorção, de criação e obtenção de novos conhecimentos, podendo também influenciar o desempenho inovador de uma organização (Brandão, 2014). Segundo, os resultados de Brandão (2014), os recursos humanos no sector do turismo apresentam baixas qualificações, a região do Douro apresenta uma taxa de 48,9%. Em Aveiro esta taxa sobe, representando 54,3% dos empregados do sector do turismo, apresentam níveis educacionais baixos (Gráfico 9).

Gráfico 10: *Nível de recursos humanos com licenciatura em turismo no Douro e Aveiro (%)*.-



Fonte: Brandão (2014)

Sobre a cooperação e desenvolvimento de relações com outras organizações, Brandão (2014), menciona que a maioria das organizações reconhecem a importância destas relações inter-regionais para a troca de conhecimentos. Estas relações são fundamentais para a obtenção de conhecimento que possibilita a inovação. Segundo Brandão (2014), a inovação deve estar presente em todas as etapas no sector do turismo de maneira a promover e estimular a competitividade das organizações do mesmo.

Contudo, a escassez de dados académicos referentes ao tópico da inovação no sector da restauração constituiu uma limitação nesta investigação. No entanto, como mencionado anteriormente, devido à carência de dados sobre o sector da restauração foi utilizada uma investigação académica cujo tema é a inovação no sector do turismo. Todos os dados referentes ao sector da restauração foram retirados dessa mesma investigação.

2.5 Envolvimento

A importância do envolvimento dos colaboradores no processo de inovação tem sido cada vez mais evidenciada pela literatura. A inovação pode ser definida como *“a new or improved product or process (or combination thereof) that differs significantly from the unit’s previous products or processes and that has been made available to potential users (product) or brought into use by*

the unit (process)” (OCDE, 2018, p.20). Portanto, segundo a nova abordagem da OCDE (2018), existem duas categorias principais de inovação, nomeadamente, produto e processo.

Para a promoção de inovações, os gestores precisam, além das suas próprias ideias e conhecimentos (Andries & Czarnitzki, 2014), envolver os colaboradores, inclusive no caso das PMEs (Andries & Czarnitzki, 2014; Klaas et al., 2010; Rangus & Slavec, 2017). Neste sentido, os gestores deveriam encorajar mais o envolvimento dos seus colaboradores na tomada de decisões e nos processos de inovação, por meio de estruturas mais descentralizadas e da valorização da proatividade (Rangus & Slavec, 2017). O referido encorajamento pode acontecer, por exemplo, por meio de uma cultura menos formal, através da qual sejam desenvolvidas as relações com *stakeholders* internos e externos e a criatividade - dimensões também relacionadas com o processo de inovação (Rangus & Slavec, 2017). A literatura tem evidenciado que, atualmente, os gestores estão mais relacionados com as inovações de produto e os colaboradores com as novas abordagens em termos de processo (Andries & Czarnitzki, 2014).

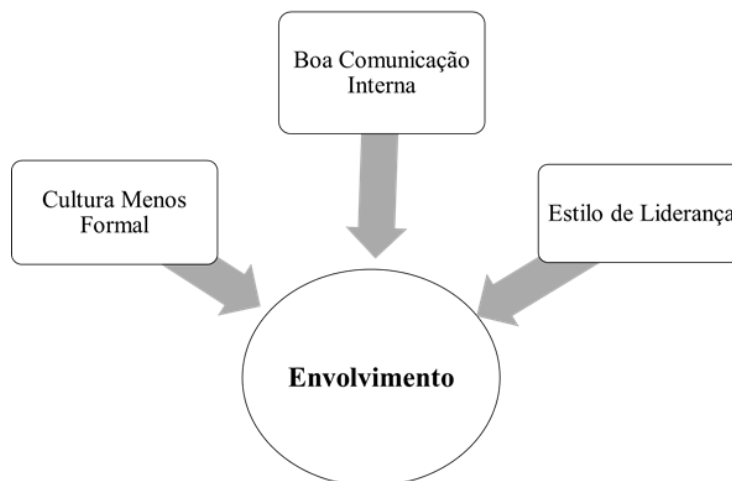
A comunicação interna também é um fator fundamental para a promoção do envolvimento dos colaboradores com a empresa e entre eles (Tkalac Verčič, 2021). O referido envolvimento é mais consistente quando os colaboradores têm acesso a informações que permitem a execução e a melhoria das atividades realizadas (Tkalac Verčič, 2021).

O estilo de liderança também foi destacado pela literatura como sendo um aspeto central para o envolvimento dos colaboradores com as organizações e, consequentemente, com os seus objetivos em termos de inovação (Saad et al., 2018). Neste sentido, os líderes devem ter a capacidade de motivar e orientar os seus colaboradores com base nos objetivos e metas das organizações, os quais também contemplam *outputs* de inovação (Tajeddini & Martin, 2020). Em organizações com estruturas mais reduzidas, como as PMEs, os líderes têm a possibilidade de trabalhar de forma mais direta com os seus colaboradores (Hoang et al., 2020). Portanto, neste contexto, é importante que os líderes estabeleçam relacionamentos próximos com os seus liderados, que os estimulem a adotar uma atitude de maior comprometimento (Tajeddini & Martin, 2020) e um papel mais proativo (Hoang et al., 2020) em dinâmicas inerentes à inovação. Contudo, excessivos níveis de confiança e de independência podem influenciar de modo negativo as organizações, por dificuldades de autogestão dos colaboradores (Hoang et al., 2020).

As práticas de gestão de pessoas (Tajeddini & Martin, 2020; Hoang et al., 2020) que contemplem a preocupação com o bem-estar dos colaboradores é um aspeto considerado muito importante pela literatura (Hoang et al., 2020). A criação de um bom ambiente laboral onde os colaboradores se sintam confortáveis promove um maior compromisso dos colaboradores com os objetivos da organização, além da criatividade e de atitudes inovadoras (Hoang et al., 2020)

A comunicação entre líderes e colaboradores é um aspeto central para a promoção da inovação (Hoang et al., 2020). No caso da liderança para a inovação, além de uma boa comunicação, os líderes precisam ser receptivos e apoiar a geração e a aplicação de novas ideias (Shanker et al., 2017). Por outro lado, quando os colaboradores percebem a existência de um ambiente favorável à inovação, sentem-se mais motivados a procurar novos conhecimentos para a resolução de questões relacionadas com o funcionamento da organização (Shanker et al., 2017).

Figura 1: *Fatores que Influenciam o Envolvimento dos Colaboradores com as Organizações*



Fonte: *Elaboração Própria*

Portanto, alguns dos principais fatores que influenciam o envolvimento dos colaboradores nos processos de inovação são (Figura 1): culturas organizacionais menos formais; boa comunicação interna-colaborador-empresa e colaborador-colaborador; estilos de liderança que, entre outras coisas, promovam a comunicação.

2.6 Diversidade Cultural

Nos últimos anos, o aprofundamento da globalização promoveu uma maior diversificação cultural nas organizações, proveniente da contratação de pessoas de diferentes origens. A referida

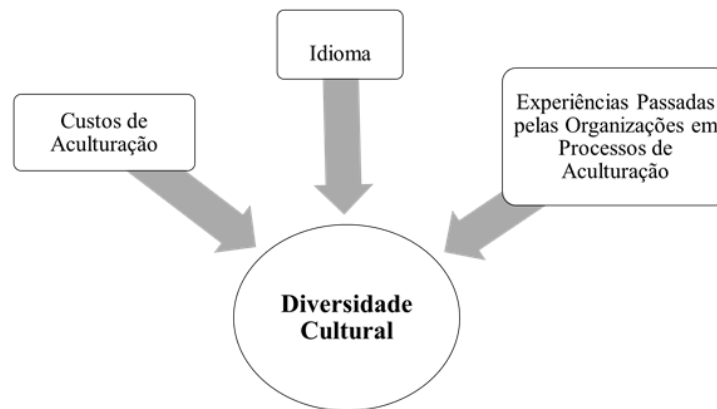
diversidade está relacionada com a promoção de inovações (Laursen et al., 2020). Nesse contexto, a inovação é influenciada pela aplicação de diferentes tipos de experiências e conhecimentos, na resolução dos mais variados problemas (Laursen et al., 2020). As equipas multiculturais, geralmente, têm acesso a conhecimentos mais distintos e as organizações podem obter benefícios a partir desses conhecimentos (Bouncken et al., 2016). Mais especificamente, estas equipas multiculturais acedem a redes mais amplas de conhecimentos, apresentam uma maior capacidade de organização dos mesmos, os quais, quando introduzidos e aplicados, tornam-se essenciais para a tomada de decisões mais eficientes (Bouncken et al., 2016).

Por outro lado, a contratação de colaboradores de diferentes culturas pode causar alguns constrangimentos para a organização (Laursen et al., 2020; Backman & Kohlhase, 2020). A referida contratação pode representar custos mais elevados, devido à necessidade de aculturação dos colaboradores e de investimentos em atividades de integração por parte da organização (Laursen et al., 2020). Neste sentido, a organização poderá necessitar de auxílio externo para compreender e integrar os colaboradores estrangeiros na organização da melhor forma/maneira (Backman & Kohlhase, 2020). Outros obstáculos relacionados com a contratação de colaboradores de outras culturas são o idioma e as diferenças em termos de formas de trabalhar (Bouncken et al., 2016).

O nível de integração dos colaboradores provenientes de diferentes origens está relacionado com o seu potencial de contribuição para os processos de inovação: maior integração, geralmente, significa maior contribuição (Bouncken et al., 2016). Por outro lado, a capacidade de integração de colaboradores multiculturais numa organização está relacionada, entre outras coisas, com as experiências passadas da organização neste sentido (Laursen et al., 2020).

Assim, alguns dos fatores que mais influenciam a diversidade cultural nas organizações são: os custos da aculturação; o idioma (comunicação); experiências passadas das organizações em processos de aculturação (Figura 2).

Figura 2: *Fatores que Influenciam a Diversidade Cultural nas Organizações*



Fonte: *Elaboração Própria*

2.7 Comunicação

A comunicação pode ser entendida como o intercâmbio de ideias entre indivíduos (Cartier & Hanwood, 1953). Quanto à qualidade da comunicação, *“the communication quality is measured based on the information that can be understood by the receiver (ie project teams) in a timely manner”* (Zulkepli et al., 2015, p.439).

Nas sociedades modernas, as competências comunicacionais, em termos de rigor e rapidez, tornaram-se cada vez mais importantes (Dale-Olsen & Finseraas, 2020). Nas organizações, a comunicação é também fundamental para a obtenção e aquisição de novos conhecimentos, os quais, por sua vez, facilitam a inovação (Zulkepli et al., 2015). No caso das organizações com estruturas mais reduzidas, como as PMEs, os efeitos positivos da comunicação na exploração de conhecimentos são destacados pela literatura (Li et al., 2011).

A comunicação pode ser dividida em duas categorias (Zulkepli et al., 2015), nomeadamente, comunicação com *stakeholders* externos (Saunders, 1999) e internos à organização (Welch & Jackson, 2007). Quanto à comunicação interna, a gestão para a promoção de inovações deve contemplar a partilha de conhecimento entre os colaboradores dos vários departamentos (Welch & Jackson, 2007). A melhoria da comunicação interna incide de forma positiva, não somente nos níveis de inovação, mas também, na produtividade, na qualidade dos produtos e nos custos das organizações (Conduit & Mavondo, 2001). A comunicação entre gestores e *stakeholders* internos

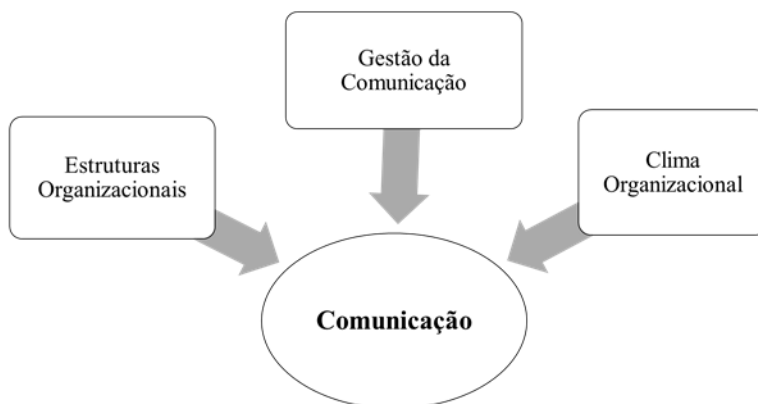
- comunicação corporativa (Welch & Jackson, 2007) – é considerada fundamental por fomentar o compromisso e o sentimento de pertença dos colaboradores em relação à organização (Welch & Jackson, 2007). O compartilhamento mencionado refere-se tanto ao conhecimento explícito - facilmente transmitido – quanto ao tácito - conhecimentos mais difíceis de serem transmitidos como, por exemplo, o *know-how* (Li et al., 2011). Uma boa gestão da comunicação interna tem como base o apoio aos colaboradores em termos de desempenho de tarefas e resolução de problemas, portanto, de geração de valor (Eskelinen et al., 2017).

Um dos aspetos que influenciam a comunicação interna é o clima organizacional, pois facilita um tipo de comunicação mais aberta entre os colaboradores (Atthirawong et al., 2020). A referida abertura, por sua vez, geralmente aprofunda o sentimento de pertença à organização e aumenta a satisfação dos colaboradores em comunicar (Atthirawong et al., 2020). A comunicação interna também está relacionada com *stakeholders* externos, enquanto o sentimento de pertença dos colaboradores influencia o nível de satisfação alcançado pelo consumidor final (Eskelinen et al., 2017).

Esse tipo de comunicação é crucial porque os conhecimentos externos são fundamentais para a criação de valor nas organizações. A utilização de novos conhecimentos externos com a finalidade de criação de valor está associada à capacidade de absorção das organizações, noutras palavras, à capacidade das organizações de absorverem e aplicarem conhecimentos externos (Cohen & Levinthal, 1990; Tsai, 2001). Consequentemente, as organizações que fomentam a sua capacidade de absorção apresentam maiores possibilidades de integrarem de forma eficiente os novos conhecimentos externos e melhorarem o desempenho da organização (Tsai, 2001). Um dos aspetos centrais da capacidade de absorção das empresas é a comunicação (Cohen & Levinthal, 1990). Na interação com *stakeholders* externos, como aquelas entre colaboradores e clientes, a comunicação é considerada fundamental para a adequação da oferta das organizações (Zulkepli et al., 2015).

Resumindo, a comunicação é considerada fundamental para o processo de inovação e é influenciada por diferentes aspetos, entre os quais: as estruturas organizacionais (reduzidas ou não); o clima organizacional; gestão da comunicação (Figura 3).

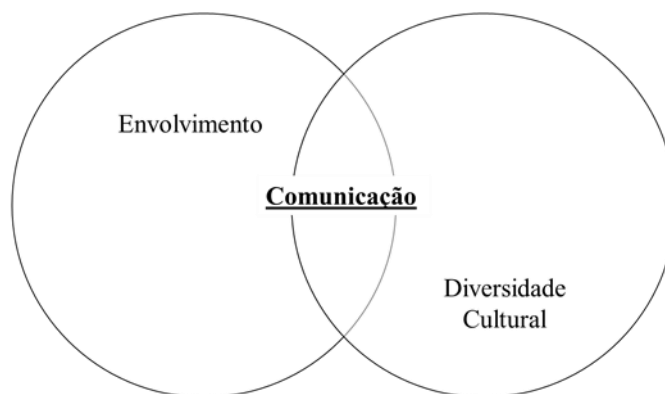
Figura 3: *Fatores que Influenciam a Comunicação nas Organizações*



Fonte: *Elaboração Própria*

Com base no que foi identificado na literatura sobre o tema, constatou-se que entre os facilitadores da inovação estão: o envolvimento dos colaboradores, a diversidade cultural nas organizações e a comunicação entre *stakeholders* internos e com aqueles externos. Considera-se oportuno destacar o fato de um dos facilitadores ser comum a todos os outros: a comunicação (Figura 4).

Figura 4: *Facilitadores da Inovação nas Organizações*



Fonte: *Elaboração Própria*

3. Metodologia

Este é um estudo de natureza exploratória e tem como objetivo elaborar uma proposta de valor com base em conhecimentos sobre importantes aspetos inerentes à geração e difusão das inovações nas PMEs, mais especificamente, na área da restauração. Para elaborar a mencionada proposta de valor, o presente estudo realizou um diagnóstico através de uma abordagem qualitativa, nomeadamente, entrevistas realizadas com gerentes/proprietários de estabelecimentos da área da restauração. Com a finalidade de conseguir alcançar respostas mais robustas sobre a temática, os resultados foram obtidos através da realização de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas semiestruturadas são consideradas como uma fusão das entrevistas estruturadas e não estruturadas (Ramires, 2020). Seguindo esta estrutura, elaborou-se um conjunto de questões abertas com base na revisão da literatura. Em termos mais específicos, os aspetos contemplados foram o envolvimento dos colaboradores, a diversidade cultural e a comunicação. A parte final da entrevista era composta por questões sobre a caracterização da empresa, nomeadamente, a estratégia das empresas - baixo preço, diferenciação do produto ou segmento de mercado - número total de colaboradores e o número de colaboradores com formação superior.

A elaboração de questões abertas apresentam vantagens para o entrevistador, visto que através destas perguntas o entrevistador consegue explorar as ideias que tenham relevância, ao mesmo tempo que conduz a sua entrevista para o tema principal (Ampudia de Haro et al., 2016), desta forma é possível uma maior obtenção de informações dos entrevistados.

Antes das entrevistas serem aplicadas, elaborou-se um protocolo de entrevista, o qual passou por um processo de pré-teste. O grande objetivo do pré-teste é testar e melhorar as perguntas a serem realizadas. O protocolo em questão (Tabela 2) foi aplicado a sete pessoas em duas etapas diferentes. Os participantes do pré-teste correspondiam ao “*persona*” dos futuros entrevistados em termos de: sector de atividade (turismo e hospitalidade) e estrutura empresarial (colaboradores de PMEs).

Tabela 2: Protocolo de Questionário

Protocolo de Questionário	
Primeira Versão	Versão Final
Na sua empresa, os colaboradores desenvolvem um papel ativo no processo de inovação? Na sua opinião, quais as competências que os seus colaboradores deveriam desenvolver para que pudessem melhorar o seu papel no processo de inovação?	Na sua empresa os seus colaboradores desenvolvem um papel ativo no processo de inovação? Quais as competências que os seus colaboradores devem desenvolver para contribuir mais com este processo?
A empresa promove a procura de informação/conhecimentos externos? Como? Quais as principais oportunidades e ameaças neste sentido?	A empresa promove a procura de informação/conhecimentos externos? Como? Quais as principais oportunidades e ameaças neste sentido?
Como a sua empresa incentiva a cooperação entre os departamentos/as pessoas? Na sua opinião, essa cooperação é fonte de inovação?	Como a sua empresa incentiva a cooperação entre os departamentos/as pessoas? Na sua opinião, essa cooperação é fonte de inovação?
Na sua empresa, o fluxo de informação é rápido, ou seja, se um(a) pessoa/departamento obtiver informações importantes, ela/ele comunicará rapidamente a todas as outras pessoas/todos os outros departamentos? Como?	Na sua empresa o fluxo de informação é rápido? Quem tem informações importantes comunica rapidamente aos outros departamentos? Como?
Na sua empresa, os colaboradores são capazes de aplicar novos conhecimentos no seu dia-a-dia no trabalho? Como a empresa promove essa aplicação?	Os colaboradores da sua empresa são capazes de aplicar novos conhecimentos no dia-a-dia no trabalho? Como é que essa aplicação é promovida?
O(s) gestor(es) apoia(m) o desenvolvimento de protótipos? Como?	O(s) gestor(es) apoia(m) a experimentação de novas ideias? Como?
A sua empresa regularmente reconsidera as tecnologias adotadas e as adapta de acordo com novos/novas conhecimentos/informações externos/externas? Quais as tecnologias adotadas atualmente pela sua empresa?	Quais as tecnologias adotadas atualmente pela sua empresa? Adapta-as de acordo com novos conhecimentos e informações externas?
Na sua empresa, a inovação normalmente é gerada internamente ou a partir de novas informações externas?	Na sua empresa, a inovação normalmente é gerada internamente ou a partir de novas informações externas?
Na sua opinião, um elevado nível de diversidade cultural entre os colaboradores é benéfico? Se sim, em quais situações? Quais são as nacionalidades dos	Na sua opinião, um elevado nível de diversidade cultural entre os colaboradores é benéfico? Se sim, em quais situações? Quais as nacionalidades dos

colaboradores que já passaram por este estabelecimento?	colaboradores que já passaram por este estabelecimento?
Na sua empresa, quais são as práticas de gestão utilizadas para a promoção de interações entre as diferentes culturas?	Na sua empresa, quais são as práticas de gestão utilizadas para a promoção de interações entre as diferentes culturas?
Qual é o papel dos líderes e dos membros da equipa na promoção de interações entre as diferentes culturas?	Qual é o papel dos líderes e dos membros da equipa na promoção de interações entre as diferentes culturas?
A sua empresa é líder de inovação no mercado?	A estratégia da sua empresa é mais voltada para a oferta de um produto com preço baixo, para a diferenciação de produtos e serviços ou para o foco em segmentos de mercado?
A estratégia da sua empresa é mais voltada para a oferta de um produto com preço baixo, para a diferenciação de produtos e serviços ou para o foco em segmentos de mercado específicos através da segmentação de mercado?	Qual a percentagem aproximada de pessoas ao serviço na empresa em 2020 com formação académica superior?
Percentagem aproximada de pessoas ao serviço na empresa em 2020 com formação académica superior?	Atualmente, qual o N° de colaboradores na empresa?
Atualmente, qual o N° de colaboradores na empresa ou restaurante?	

Fonte: *Elaboração Própria*

Após a conclusão da fase de pré-teste, deu-se início a aplicação das entrevistas. Foram entrevistados indivíduos com cargos de gerência /proprietários em organizações do sector da restauração. As entrevistas tiveram uma duração média de 18 minutos, totalizando, portanto, mais de 2 horas de interação direta. As entrevistas foram todas gravadas e posteriormente transcritas. As entrevistas foram realizadas entre os meses de novembro e dezembro de 2020. A análise qualitativa das entrevistas foi realizada através do *software Nvivo* (12). Nesta etapa foram criados nós com base na revisão literatura (Tabela 3).

Tabela 3: Codificação das Entrevistas

Códigos					Pesquisar Projeto			
⊕ Nome	⬆ GID Arquivos	Referências	Criado em	Criado por	Modificado em	Modificado por	🔍	
○ Boa_Gestão da Comunicação Interna	6	16	12/12/2020 1	B	20/03/2021 18:15	B	●	
○ Clima Organizacional	6	15	12/12/2020 1	B	20/03/2021 17:58	B	●	
○ Cultura Menos Formal	6	21	12/12/2020 1	B	20/03/2021 17:59	B	●	
○ Custos de Acluturação	1	6	12/12/2020 1	B	20/03/2021 17:56	B	●	
○ Estilos de Liderança	6	24	12/12/2020 1	B	20/03/2021 17:46	B	●	
○ Estrutura Organizacionais	6	6	20/03/2021 1	B	20/03/2021 18:26	B	●	
○ Idioma	1	1	20/03/2021 1	B	20/03/2021 18:26	B	●	

Fonte: *Elaboração própria*

No decorrer da análise dos dados das entrevistas, foram elaboradas cinco nuvens de palavras, as quais correspondem aos códigos criados, nomeadamente: cultura menos formal; estilos de liderança; boa comunicação interna; custos de acluturação; clima organizacional.

Os resultados estão divididos em três dimensões, dimensões essas que foram a base da elaboração das entrevistas. Na dimensão envolvimento foram elaboradas três nuvens, que correspondem ao código ‘cultura menos formal’, com vinte e um nós, ao código ‘estilos de liderança’, sendo o código com mais nós de todos, com um total de vinte e quatro nós, e ao código ‘boa comunicação interna’ com dezasseis nós. Na dimensão diversidade cultural, foi elaborada uma nuvem de palavras referente ao código, custos de acluturação, com seis nós. Por último, na dimensão comunicação, a nuvem de palavras elaborada corresponde ao clima organizacional, composto por quinze nós.

3.1 Universo e Amostra

Consideramos para esta investigação como universo todas as PMEs da área da restauração localizadas na região de Lisboa. Contudo, a amostra desta investigação é composta por sete gerentes/proprietários de estabelecimentos de restauração ou de departamento de *F&B*. Dos sete entrevistados, cinco eram proprietários e dois exerciam cargos de gerência em estabelecimentos de restauração. Em relação à aplicação das entrevistas, foram realizadas seis entrevistas presencialmente e uma por videoconferência pela plataforma “WhatsApp”. O perfil dos entrevistados, está representado abaixo (Tabela 4).

Tabela 4: Perfil dos Entrevistados

Gênero	Idade	Formação do Gerente	Nacionalidade do Gerente	Nº de Colab.	Formação académica superior (%)	Nacionalidades dos Colaboradores
Feminino	40	12º	Brasileira	5	0,0%	Portuguesa, Brasileira, Nepalesa
Feminino	53	Estudante de Mestrado	Portuguesa	8	12,5%	Portuguesa, Brasileira, Angolana, Francesa, Austríaco
Masculino	57	9º	Portuguesa	8	37,5%	Portuguesa, Cabo Verdiana, Venezuelana
Masculino	35	12º	Portuguesa	9	44,4%	Portuguesa
Masculino	37	Licenciado	Portuguesa	18	5,0%	Portuguesa, Paquistanesa, Italiana, Brasileira, Indiana
Masculino	50	Especialização	Portuguesa	31	0,0%	Portuguesa, Angolana, Russa, Ucraniana
Masculino	42	12º	Portuguesa	100	25,0%	Portuguesa, Brasileira, Angolana

Fonte: *Elaboração Própria*

Em termos de estratégia empresarial, com base nas categorias desenvolvidas por Porter (1997), destaca-se o fato de, segundo os entrevistados, a estratégia de todos estabelecimentos contemplados no presente trabalho ser a diferenciação do produto. A referida estratégia é definida como “*developing one significant aspect of a product in order to set it apart from its competitors*” (Porter, 1997, p.16). A procura por uma estratégia de negócios baseada na diferenciação assenta na inovação (Porter, 1997).

4. Análise e Discussão dos Resultados

Através da análise de conteúdo das entrevistas, confirmou-se a relevância das três dimensões evidenciadas pela literatura e mencionadas anteriormente - envolvimento, diversidade cultural e comunicação - para os processos de inovação neste tipo de empresa neste tipo de setor.

4.1 Envolvimento

No decorrer da análise das entrevistas, o tópico ‘envolvimento dos colaboradores’ foi um dos mais evidenciados pelos entrevistados, confirmando a sua importância para o processo de inovação. Em termos de ‘culturas menos formais’ (Figura 5), entre as palavras mais referidas nas entrevistas estão: experimentar; ideias; reuniões; vontade.

Figura 5: Nuvem de Palavras - Cultura Menos Formal



Fonte: Software Nvivo (12)

A análise qualitativa do conteúdo revelou que o envolvimento dos colaboradores no processo de inovação ocorre principalmente durante o desenvolvimento de atividades que facilitam a comunicação e a concessão de liberdade para testar novas ideias. A propósito das atividades que facilitam o compartilhamento de ideias e o desenvolvimento da vontade de experimentar novas práticas, a mais citada foi a realização de reuniões periódicas, nas quais os colaboradores têm a liberdade para expor as suas ideias.

“Uma reunião diária, antes de começar o trabalho, que pode ir desde uma conversa sobre o trabalho propriamente dito, até mesmo de brincarmos uns com os outros ou falar sobre temas da

atualidade, mas sim, essa opinião é ouvida e é muito importante para o nosso restaurante.”
(Entrevistado nº5)

O referido resultado está alinhado com o estudo de Rangus & Slavec (2017), segundo o qual é necessário encorajar e estimular os colaboradores a um maior envolvimento na organização, através de estruturas menos centralizadas e menos formais.

Outras iniciativas mencionadas pelos entrevistados para estimular o envolvimento dos colaboradores foram os incentivos monetários e a *cross-exposure*, as quais são momentos de contato e formação em diferentes departamentos. Uma atividade não estruturada também considerada importante para a implementação de novos produtos e processos, são os *feedbacks* esporádicos dos colaboradores para os gestores.

“(...) acontece isso com os meus empregados e é lógico que se eles acharem ali uma boa oportunidade para o negócio que no outro dia me dizem “Olha tive ali em tal sítio e serviram-me uma tal bebida ou uma tal comida desta maneira, também era interessante fazer isto aqui”, e lá está é um ponto positivo.” (Entrevistado nº4)

Quanto ao papel dos colaboradores no processo de inovação, todos os entrevistados responderam que os seus colaboradores executavam algum papel neste sentido e referem o quão importante é a comunicação das ideias para a inovação e como fonte de cooperação dentro de uma equipa/departamento. O investigador Welch & Jackson (2007), em sua literatura menciona e concorda com o resultado, o intercâmbio de conhecimentos entre colaboradores e organização deve ser tida em conta na gestão para a promoção das inovações.

Todavia, eram os próprios gerentes que realmente possuíam um papel mais ativo no processo de inovação. Investigadores como Klaas et al. (2010) e Rangus & Slavec (2017) juntam-se a Andries & Czarnitzki (2014) indicando que se deve promover ao envolvimento dos colaboradores, mais ainda quando a suas estruturas organizacionais são de pequenas ou médias dimensões, como é o caso das PMEs.

“É fulcral, sem que todos os colaboradores tenham uma comunicação muito ativa na equipa é impossível desenvolver um bom trabalho, sem isso.” (Entrevistado nº5)

A propósito da análise quantitativa sobre os estilos de liderança (Figura 6), entre as palavras mais recorrentes usadas pelos entrevistados estão: equipa; gerir culturas; apoiar; comunicação.

Figura 6: Nuvem de Palavras - Estilos de Liderança



Fonte: Software Nvivo (12)

Por meio da análise qualitativa foi possível identificar que um ponto negativo, mencionado por um dos entrevistados, é que em Portugal a maioria dos gestores são excelentes com números, mas não são eficientes em termos de apoio para a criação e a manutenção de equipas, realçando que em áreas como a hotelaria e a restauração são áreas onde existe uma elevada interação social.

“Eu acho que falhamos em Portugal, a maioria dos gestores são muito maus RH, são bons com números, mas não são RH (...)” (Entrevistado nº 7)

Associado à questão da importância que os líderes têm no cerne das equipas, um dos entrevistados refere ainda a capacidade que um líder deve ter para gerir pessoas de culturas diferentes.

“Gerir, gerir claramente, evitar conflitos, manter as coisas no plano profissional, imagine em grandes equipas em que há muitas diferenças culturais é extremamente difícil, deve ser muito difícil, (...) o gestor tem que ter muito cuidado, não ferir sensibilidades, conhecer bem as

culturas para perceber até onde pode ir, e manter as coisas na base profissional para que não haja conflitos sociais e culturais.” (Entrevistado nº 2)

Este resultado não está alinhado com o que foi mencionado por investigadores como Tajeddini & Martin (2020) e Hoang et al. (2020), que referem a importância da aplicação de boas práticas de Recursos Humanos pelos líderes. Como mencionado por Tajeddini & Martin (2020) o líder deve instigar os seus colaboradores a atuarem com maior iniciativa, tendo um papel mais ativo nos processos de inovação. Investigadores como (Hoang et al., 2020) reforçam o dever dos líderes em se preocuparem com o bem-estar dos seus colaboradores, bem como, com a manutenção do bom ambiente de trabalho, que promove a criatividade e o compromisso dos colaboradores à organização.

“(...) o papel do líder é sermos um por todos e todos por um (...)” (Entrevistado nº3)

“A comunicação deve ser dizer algo da minha opinião muito genuína, inato, nem toda a gente sabe comunicar e é importante, porque não saber não se consegue passar a ideia, porque podem passar ideias erradas, não porque sejam erradas, mas a forma como foi comunicada e, portanto, eu acho que a comunicação é fundamental (...)” (Entrevistado nº7)

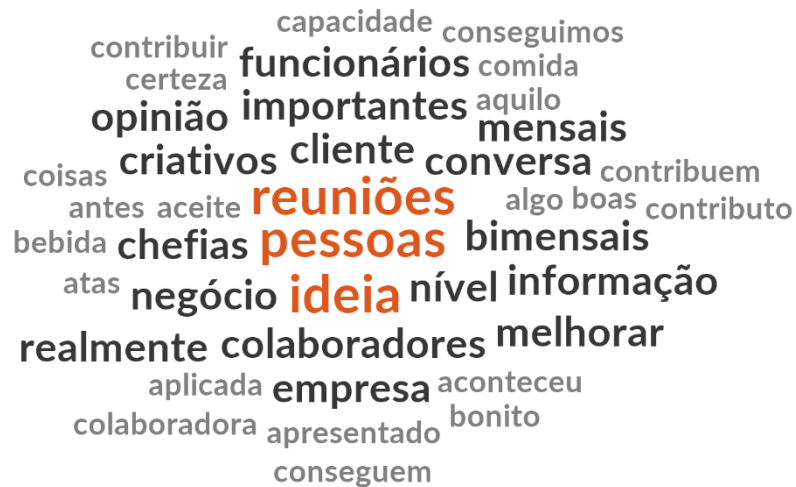
Os líderes entrevistados mostraram-se todos recetivos a novas ideias. Este resultado está em conformidade com o que foi indicado por Shanker et al. (2017), líderes orientados para a inovação, estão mais abertos à receção de novas ideias, apoiam o desenvolvimento e aplicação dessas ideias. Todavia, as ideias dadas pelos colaboradores passaram por um processo de desenvolvimento e implementação, este último contempla, inclusive, o acompanhamento da aceitação por parte do cliente.

“(...) fazemos um determinado comer, um determinado doce e eu a primeira coisa que eu faço é dar a experimentar ao cliente e ver qual é a reação do cliente. Se o cliente vir que agrada e eu vou introduzir este produto no meu menu.” (Entrevistado nº3)

Quanto à boa comunicação interna (Figura 7), entre as palavras referidas estão: reuniões; ideia; conversa; opinião. Estas palavras remetem para a comunicação interna e como essa é promovida. Como referido anteriormente, os entrevistados mencionaram que a comunicação interna era

promovida através de conversas e reuniões, onde os colaboradores expressam as suas opiniões e ideias aos seus líderes.

Figura 7: Nuvem de Palavras - Boa Comunicação Interna



Fonte: Software Nvivo (12)

4.2 Diversidade Cultural

A propósito da diversidade cultural entre os colaboradores, essa foi considerada benéfica pela maioria dos entrevistados, pois otimiza o processo de geração de valor neste tipo de estabelecimento. O referido valor seria proveniente da troca de conhecimentos, em termos de novas informações sobre pratos e formas de trabalhar como, por exemplo, o rigor no trabalho de certas culturas. Segundo os entrevistados, tais aspetos influenciariam as inovações de produtos e processos.

“Se nós tivermos aqui vários sítios, vários países, várias nacionalidades, consegue-se inovar às vezes certos comeres que não estávamos habituados cá em Portugal” (Entrevistado nº3)

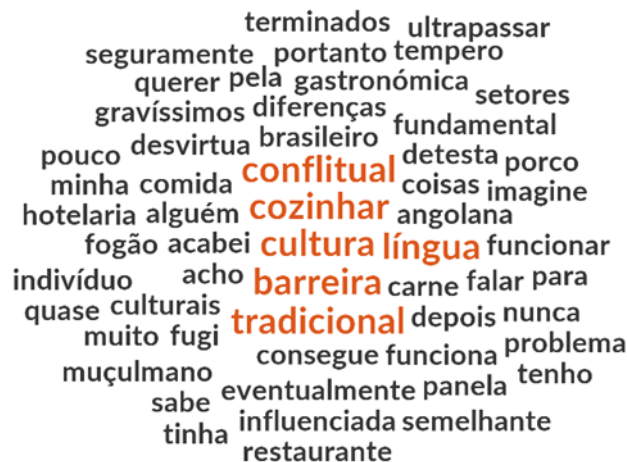
“Eu sou apologista das diversidades, sou apologista da multiculturalidade.” (Entrevistado nº7)

Este resultado está alinhado com o que foi indicado por investigadores como, Bouncken et al. (2016) e Laursen et al. (2020), a partilha de novos conhecimentos transmitida por estes colaboradores estrangeiros beneficia a organização, agregando valor, novas fontes de conhecimentos/informações e estímulo para inovações.

Todavia, a diversidade cultural também foi considerada uma fonte de problemas, dado que, caso as diferenças culturais sejam demasiado grandes ou até mesmo antagónicas, é possível que existam resistências substanciais para o processo de inovação.

Através da análise quantitativa sobre os custos de aculturação (Figura 8), é possível constatar que entre as palavras mais presentes estão: cultura; barreira; língua; conflitual.

Figura 8: Nuvem de Palavras - Custos de Aculturação



Fonte: Software Nvivo (12)

Um dos entrevistados, no decorrer da entrevista destacou a questão do idioma, que não pode ser um impedimento dentro de uma organização e possíveis conflitos culturais na execução de algumas tarefas, referindo as restrições alimentares provenientes das suas culturas. Podendo estas resistências constituírem obstáculos ao processo de inovação.

“Imagine que o seu restaurante só faz carne de porco e você tem na cozinha um Muçulmano, seguramente não funciona, porque ele não sabe cozinhar, ele não vai querer cozinhar, ele detesta cozinhar, ele não vai funcionar (...) Primeiro a língua não pode ser uma barreira (...)”
(Entrevistado nº 2)

Neste sentido, este resultado vai ao encontro do que foi referido por Laursen et al. (2020) e Backman & Kohlhase (2020) que mencionam que a contratação de colaboradores de diferentes culturas poderá causar alguns constrangimentos para a organização, como a necessidade de

aculturação. Ainda assim, a língua é considerada pela literatura como sendo um dos principais constrangimentos (Bouncken et al., 2016)

4.3 Comunicação

A obtenção de novos conhecimentos externos são necessários para a agregação de valor nas organizações (Cohen & Levinthal, 1990; Tsai, 2001). Neste sentido, todos os entrevistados disseram que de alguma maneira procuravam conhecimentos/informações fora das suas organizações.

“Eu acho que a empresa que não procurar informação externa, já morreu.” (Entrevistado nº2)

O conhecimento externo pode ser adquirido através da comunicação com universidades, empresas de consultoria, concorrentes, associações e clientes. Como ressaltado pelos entrevistados, através da referida comunicação são obtidos importantes inputs no âmbito das inovações de produto (*Marketing*) e de processo (*Hazard Analysis and Critical Control Points*). A comunicação é um dos aspetos mais importantes para a obtenção e integração de novos conhecimentos externos, podendo aprimorar a atividade da organização (Cohen & Levinthal, 1990; Tsai, 2001).

“Tudo isso são contributos, são inputs que nós vamos buscar ao exterior da empresa através de empresas eventualmente qualificadas para o efeito (...) é uma vantagem competitiva para a minha empresa.” (Entrevistado nº2)

Um aspeto importante a ser ressaltado é que as inovações indicadas pelos entrevistados são sempre de tipo incremental e não disruptivo.

Muitos entrevistados referiram a importância dos processos de *benchmarking* dos concorrentes e de comunicação com clientes e *stakeholders*, em termos de obtenção de informações, para a geração e a difusão da inovação.

“Eu, por exemplo, vou a um restaurante e gosto de alguma decoração, gosto do nível de serviço ou da apresentação de uma comida ou uma bebida e tento inserir daquilo que vi, tento depois adaptar no meu negócio. Sim, isso sim acontece várias vezes.” (Entrevistado nº4)

“Uma colaboradora nossa já lá foi como cliente mistério, tiramos fotos, vimos os preços, vimos a qualidade (...) já vi alguns fornecedores que eles têm (...) e tentamos ver isso para poder saber quem é que são os nossos concorrentes, que isso é importante para a gente, saber quem é que quem são os nossos concorrentes a qualidade e preço que eles têm.” (Entrevistado n°1)

Outro mecanismo que muitos dos entrevistados mencionaram na obtenção de novos conhecimentos foi a utilização de redes sociais, programas de televisão e *websites*, principalmente em termos de decoração, ementa e serviço.

“(...) a internet hoje é um mundo infinito e temos ali o mundo na nossa mão (...)” (Entrevistado n°6)

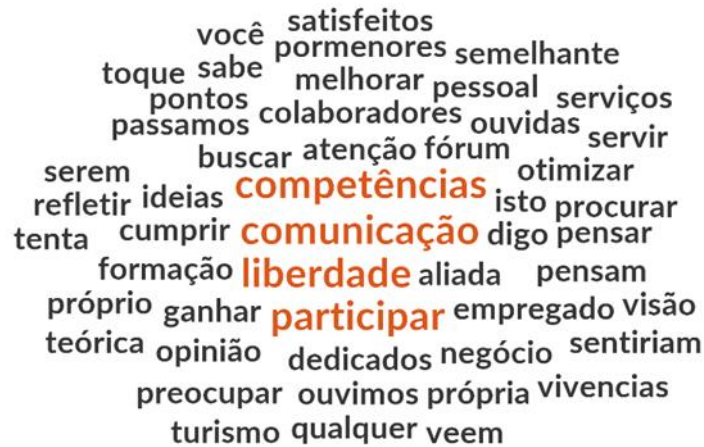
Todos os gerentes entrevistados indicaram que não somente a comunicação, mas a cooperação com estes *stakeholders* pode ser considerada positiva para a geração e a difusão de inovações, de forma mais específica, foram ressaltadas as cooperações com colaboradores e associações.

“Eu acho que se não cooperamos todos, não vale a pena andarmos cá.” (Entrevistado n° 3).

“Nesta questão das associações, eles são extremamente corporativos e estão lá para se proteger uns aos outros (...). Eu continuo a achar que as associações são importantes, porque a união sempre fará a força (...)” (Entrevistado n° 2).

No decorrer da análise das entrevistas, para o tópico comunicação, foi elaborada uma nuvem de palavras com base no código clima organizacional (Figura 9). Foi constatado que as palavras comunicação, liberdade e competências, foram entre muitas outras palavras as mais utilizadas pelos entrevistados.

Figura 9: Nuvem de Palavras - Clima Organizacional



Fonte: Software Nvivo (12)

O clima organizacional é um fator que influencia a comunicação numa organização. Na grande maioria, todos os entrevistados reconhecem a importância que deve ser atribuída à comunicação para a promoção de um bom clima organizacional.

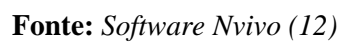
Quanto ao desenvolvimento de competências, a capacidade de empatia na relação com os clientes foi considerada fundamental. Consequentemente, a relevância da boa comunicação e do domínio de idiomas (competências comunicacionais) foram ressaltados, desta vez para uma melhor relação com o cliente e o seu mais efetivo impacto nos processos de inovação.

“(...) colocarem-se no oposto, e estarem eles como clientes e por o cliente como empregado e assim eles conseguem desenvolver, como é que eles se sentiriam mais bem satisfeitos, isso é uma das grandes partes que a gente muitas vezes não troca o lugar e é muito importante.”
(Entrevistado nº3)

Este resultado está alinhado com o que foi indicado por Dale-Olsen e Finseraas (2020), relevando a importância de dominar as competências comunicacionais e como se têm tornado essenciais em muitas atividades, bem como o seu desenvolvimento.

Por fim, e depois de elaboradas as nuvens para cada tópico. Foi elaborada uma nuvem suplementar, como todos os códigos (Figura 10). Esta nuvem tem como principal finalidade, conhecer quais foram as palavras que foram mais vezes mencionadas ao longo de todas as entrevistas. No decorrer da análise das entrevistas, as palavras que mais foram proferidas pelos

Figura 10: Nuvem de Palavras - Códigos



5. Proposta de Melhoria

Através da análise de conteúdo das entrevistas, identificou-se a possibilidade de melhorias em todas as três dimensões contempladas na revisão da literatura - o envolvimento dos colaboradores, a diversidade cultural e a comunicação.

5.1 Envolvimento

Em conformidade com a Empresa Ágil (2014), as organizações devem promover e realizar eventos internos, que apelem aos valores da organização. O propósito dos eventos internos é envolver os colaboradores e a adotarem os valores da organização. Eventos esses que realizados anualmente, como convívios de Natal, reúnem todos os colaboradores para um jantar ou almoço. Estas celebrações são de carácter informal, onde é promovido o convívio entre todos os membros, e onde o líder deve apresentar os resultados da organização desse ano (Empresa Ágil, 2014), valores e metas alcançadas e definindo as metas para o próximo ano. Outros tipos de eventos, é a celebração do aniversário da empresa (Empresa Ágil, 2014), e dos colaboradores. Eventos de carácter social que a organização se identifique (Empresa Ágil, 2014), chamando os colaboradores a participar como por exemplo, a *Refood*, não ajudando apenas como parceiro, mas participando em algumas atividades sociais como a ajuda na distribuição.

Da mesma forma, a organização deve incentivar e criar atividades que estimulem as relações interpessoais entre colaboradores, sendo indispensável para a criação de equipas fortes. Neste sentido, a implementação de atividades de *team building* devem ser promovidas entre os colaboradores (Empresa Ágil, 2014). Atividades essas que são desenvolvidas em equipa, onde são atribuídos vários desafios e as equipas têm de demonstrar as suas capacidades criativas e inovadoras para a resolução de problemas. O principal propósito destas atividades é ajudar ao desenvolvimento de cada colaborador, assim como estreitar laços de forma a melhorar as interações dos colaboradores estimulando o envolvimento e a comunicação entre os colaboradores que trabalham em equipa.

O tema da liderança e as dificuldades nas interações com os colaboradores foram mencionados pelos entrevistados. Em concordância com Maitland (1995) para o êxito de uma equipa é imprescindível que o líder comunique com os seus colaboradores, com objetivo de envolvê-los na organização. Os líderes devem procurar desenvolver bons relacionamentos com os seus colaboradores, comunicando metas e valores corporativos, motivando-os e envolvendo-os com as

metas e valores definidos, promovendo um maior comprometimento com a organização (Empresa Ágil, 2014). Para que os colaboradores unam esforços para alcançar as metas da organização é essencial que estejam motivados. A organização deve desenvolver um sistema de recompensas, sendo este sistema uma forma de conseguir a adesão dos colaboradores a participarem nas atividades de integração e promoção dos valores e metas da organização. De acordo com Marques (2018), todo e qualquer sistema de recompensas deve ter em conta as necessidades reais do colaborador e que efetivamente o possa ajudar, despoletando a sua ação para um melhor desempenho.

Neste sentido, propõe-se a implementação de um sistema de recompensas, benefícios monetários, prémios mensais de produtividade, atribuídos a colaboradores que tenham demonstrado uma maior capacidade de trabalho e alinhado com os valores da organização e prémios por objetivos de inovação. Esta forma de motivação através de dinheiro, já é utilizada por alguns entrevistados, como por exemplo, *“portanto, um incentivo meu, é com ordenados e com prémios, vejo quem é que merece e quem não merece, que é o incentivo, que eu acho que é dos melhores de todos.”* (Entrevistado nº 3).

No entanto, os benefícios monetários podem ter a forma de apoios financeiros (Maitland, 1995). Esses apoios podem ser subsídios de transporte, apoios para as deslocações casa-trabalho, subsídios de alimentação ou cartão refeição, podendo utilizar para compras do supermercado e apoios pós-natal no valor de cem euros, para colaboradores que tenham sido pais há pouco tempo. Este último valor teve como base um estudo de *benchmarking*, a empresas maiores que atribuíam montantes mais elevados. Sendo esta proposta para PMEs, o valor de cem euros é um valor mais coerente para este tipo de estruturas empresariais. Outro benefício valorizado pelos colaboradores é os seguros de saúde (Maitland, 1995). Através de apoios financeiros os colaboradores sentem-se não só motivados, como também acolhidos pela organização.

A motivação pode ser desenvolvida, não só por bens materiais ou benefícios monetários, mas também em forma de sentimentos e atitudes, ligado às necessidades sociais dos colaboradores. A motivação pode-se traduzir também em um clima de amizade e entreajuda entre os colaboradores e líderes, a criação de um ambiente de trabalho seguro e saudável que promova o bem-estar dos colaboradores, o desenvolvimento de trabalho em equipa e o sentimento de pertença na organização (Maitland, 1995). O autor Maitland (1995), menciona que através do

reconhecimento, agradecimentos e elogios feitos aos colaboradores, são muito eficazes como forma de motivação, na medida em que o colaborador se sente valorizado e reconhecido pelo seu trabalho e esforço. Como proposta de valor, a implementação e distinção mensal de um colaborador, como forma de prestigiar o bom desempenho que foi realizado nesse mês pelo colaborador. A divulgação do colaborador do mês é sempre realizada no último dia de cada mês, num quadro com a foto e o nome desse colaborador num espaço comum a todos os colaboradores, servindo de motivação para os outros. A forma de recompensar o colaborador do mês é na atribuição de um dia de folga à sua escolha, desde que informada antecipadamente. Esta proposta teve como base, outras empresas do sector que já a realizam e com bastante sucesso, os custos associados a esta proposta são baixos, sendo necessário imprimir o nome do colaborador e a sua fotografia, podendo ser aplicado em empresas como as PME's. Outra forma de motivar colaboradores é pela perspectiva de ascensão ou promoção de cargos dentro da organização.

Os entrevistados mencionaram que eram os próprios que mais desempenhavam esse papel de procura de novas informações externas. Neste sentido, a proposta de valor é de integrar os colaboradores na procura e aquisição de novos conhecimentos, tornando-os também uma fonte de conhecimentos, ao mesmo tempo ficam mais envolvidos com a organização. O líder deve incentivar e promover a participação e partilha de experiências dos seus colaboradores, conhecimentos que tenham adquirido por exemplo através de pesquisas na *internet* ou leram em revistas ou viram na televisão ou até mesmo que experienciaram em outras estabelecimentos, de novas práticas ou novidades que estejam a ser implementadas em outras organizações da mesma área. Os colaboradores ao serem estimulados a partilhar estes conhecimentos e experiências, para além de aumentar o seu papel ativo na organização, irão sentir-se mais envolvidos e dispostos a encontrar mais conhecimentos. Ao abraçar os colaboradores na sua partilha de conhecimento, a organização vai conseguir um maior número de ideias bem como de informações/conhecimento externas.

5.2 Diversidade Cultural

No decorrer das entrevistas, foi evidenciado pelos entrevistados que uma das principais barreiras à comunicação está relacionada com a contratação de colaboradores provenientes de localidades com idiomas diferentes. Neste sentido, a proposta de valor é, através de uma estratégia de tipo *win-win*, criar um programa de intercâmbio linguístico sem propinas, voltado para a restauração,

dentro/entre as organizações, através do qual os colaboradores se ensinam uns aos outros. Por meio deste modelo, todos ganham, visto que a organização reduz os custos com cursos de línguas e melhora o processo de integração dos colaboradores estrangeiros, os colaboradores nativos têm a possibilidade de aprender um novo idioma e os colaboradores provenientes de outras culturas podem aprender a língua local.

Uma outra possibilidade é o incentivo ao uso de plataformas *online* gratuitas de intercâmbios linguísticos já existentes, como é o caso de plataformas como o *E-tandem* e o *Hello Talk*. Estas duas plataformas recorrem ao mesmo método de aprendizagem, onde é possível aprender um novo idioma, com os cidadãos nativos, promovendo a troca de idiomas através de videochamadas e troca de mensagens. A utilização destas plataformas tem vantagens, como colaborador não necessita de se deslocar para aprender o idioma, pode aprender em qualquer lugar, precisando apenas de um *smartphone* e de ligação à *internet*, desenvolvimento da língua nativa onde está a desempenhar funções e melhora as interações sociais e profissionais com os outros colaboradores, superiores hierárquicos e clientes. Os proprietários e os gerentes não têm qualquer tipo de custo com estas plataformas. De maneira incentivar o uso destas plataformas o gerente pode implementar, no final de cada mês, um pequeno teste, através do qual quem demonstrar ter desenvolvido mais o idioma, receberá (horas) folga(s) no mês seguinte.

Como foi referido anteriormente, para a geração de equipas coesas e fortes é necessário proporcionar um clima organizacional que estimule o desenvolvimento de boas relações entre membros, no entanto a integração de colaboradores também é um fator de influência. Contudo, a difícil integração dos colaboradores de diferentes culturas, foi apresentada por muitos entrevistados como principal dificuldade, a seguir a barreira do idioma. Com a finalidade de reduzir esta barreira que é a integração e promover uma melhor compreensão dos colaboradores estrangeiros, propõe-se encontros semanais com o objetivo de trocar informações e conhecimentos sobre as diferentes culturas, entre colaboradores estrangeiros e colaboradores nativos. Permite-se assim, através do diálogo, dar a conhecer um pouco mais sobre a cultura de cada colaborador, partilhando experiências, valores e ideias.

Ainda no decorrer do tema da integração de colaboradores estrangeiros, outra proposta de valor é a implementação de dias temáticos. Todos os meses seria selecionado um dia em que a ementa para os colaboradores, seria uma relacionada com cultura de um dos colaboradores da

organização, sem fazer distinção, desde executivos até às profissionais de limpeza. Estas propostas são realizadas de forma a melhorar a compreensão e os relacionamentos entre os colaboradores e líderes, acelerando o processo de integração dos colaboradores estrangeiros.

5.3 Comunicação

A necessidade de uma boa comunicação com os clientes, foi a competência que mereceu mais destaque pelos entrevistados. A necessidade de investir no desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e competências dos colaboradores é essencial, não só para o colaborador como para a organização. Com o objetivo de desenvolver esta competência tão importante, os gerentes e proprietários podem sempre apostar nos seus colaboradores através, por exemplo, de *workshops* sobre temáticas como técnicas comunicacionais. Em conformidade com Almeida (2007), uma organização que invista no desenvolvimento dos seus colaboradores, irá promover a criação de novos produtos e ideias, processos mais eficazes. Ao pôr em prática esses conhecimentos, vai-se agregando valor, tendo a possibilidade de aumentar o valor dos seus produtos. Por sua vez, os colaboradores ao sentirem que estão a investir no seu desenvolvimento sentir-se-ão mais valorizados, mais motivados, levando ao aumento da produtividade, melhor qualidade no serviço, aumento da satisfação no trabalho e crescente sentimento de pertença à organização e por consequência aumento da satisfação dos clientes. “Empresas que valorizam seus funcionários valorizam, na verdade, a si mesmas” (Empresa Ágil, 2014, p.46).

No sentido de fomentar a criação de um ambiente laboral, que incite a uma maior participação dos colaboradores, é necessário o desenvolvimento de espaços dedicados ao diálogo, onde os colaboradores são ouvidos pelos líderes, através da realização de reuniões presenciais. De acordo com a Empresa Ágil (2014), a comunicação cara a cara é considerado o método mais eficaz nas relações interpessoais, o colaborador pode adquirir as informações e relacionar-se de forma instantânea com as mesmas e destacando a realização de reuniões. Estas reuniões podem ser realizadas, todos os dias em cada início de turno, devido à reduzida estrutura da organização facilita a intervenção de todos os membros, reuniões de curta duração. Reuniões como estas já são aplicados por alguns dos entrevistados, por exemplo, “*Nós temos um briefing, uma reunião diária, antes de começar o trabalho (...)*” (Entrevistado nº 5). O líder é quem medeia estas reuniões. Os colaboradores são encorajados a apresentar suas ideias, têm a oportunidade de expressar a sua visão do negócio, opiniões assim como é que pode ser melhorado (Empresa Ágil,

2014). A criação destes espaços dedicados ao diálogo é bastante importante como melhoria das relações interpessoais (Empresa Ágil, 2014), como também para estimular a criatividade, sentimento de união corporativa e para um papel mais ativo dos colaboradores na organização.

A aquisição de novos conhecimentos e informações externas é fundamental para o desenvolvimento de uma organização, de acordo com Guerreiro (2019), é necessário apostar nas fontes de conhecimentos. “Quanto mais diversas as fontes de conhecimento, mais inovadora a empresa será.”(Guerreiro, 2019,p.144), fontes de conhecimentos essas que podem ser obtidas através de clientes, concorrentes, publicações técnicas e científicas, conferências na área e através de fornecedores.

Nesta sequência, os líderes devem promover a criação de bons relacionamentos de cooperação com outras empresas da área da restauração bem como empresas de outras áreas. Neste sentido, a proposta de valor consiste na organização associar-se à associação da área da restauração a nível local, regional e nacional. Estar presente em eventos da indústria da restauração e alimentação, tendo a possibilidade de interagir e desenvolver sinergias com essas empresas. O gerente poderá organizar eventos no seu estabelecimento promovendo, por exemplo, os vinhos ou produtos regionais de um dos seus parceiros. Outra maneira de cooperação bastante interessante a nível local, é a criação de sinergias com os seus concorrentes, entrar em contacto com cada estabelecimento e perceber como podem beneficiar todos, por exemplo, em vez de o fornecedor me abastecer só o meu estabelecimento com X unidade de um produto e os meus concorrentes outras X unidades, uma forma de beneficiar é encomendar em maiores quantidades, em vez de encomendas singulares, aproveitando maiores descontos por quantidades. Guerreiro (2019) menciona que a cooperação para a inovação, não só fortalece as PMEs, como aumenta a competitividade e diminui o risco. Para além, de que ao cooperar com estas organizações, acarreta consigo benefícios como um maior acesso a uma maior quantidade de *inputs* de informações/conhecimentos externos favoráveis ao negócio. Estas relações de cooperação e confiança vão sendo fortalecidas ao longo do tempo.

6. Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo a elaboração de uma proposta de valor com base em aspetos que estão intimamente ligados à geração e difusão das inovações nas PMEs, da área da restauração.

Para esse fim, nesta investigação foi usado como método de aquisição de dados entrevistas semiestruturadas, realizadas a gerentes/proprietários de estabelecimentos da área da restauração. A elaboração destas entrevistas, teve como base temas destacados pela revisão da literatura, temas como o envolvimento dos colaboradores, a diversidade cultural e a comunicação.

O tema envolvimento dos colaboradores foi um dos mais destacados pelos entrevistados. De forma geral, todos os entrevistados expressaram a ideia de que é importante envolver os colaboradores nas organizações. Este envolvimento era concedido através da promoção de uma boa comunicação interna, estimulada pela realização de reuniões periódicas, onde os colaboradores tinham espaço para expressarem novas ideias e opiniões, incentivos monetários e *cross-exposure* (formações em diferentes departamentos). Contudo, quando se questionou os entrevistados quanto ao papel ativo dos seus colaboradores nos processos de inovação, todos responderam que executavam algum papel ativo. No entanto, eram os próprios entrevistados que detinham um papel mais ativo no processo de inovação.

O resultado, sobre o tema da diversidade cultural entre colaboradores, foi considerado benéfico pela grande maioria dos entrevistados, mencionando que melhora os processos de geração de valor. Esse valor é resultante de trocas de conhecimentos, derivados das suas culturas nativas desses colaboradores de culturas diferentes, transmitindo novas informações sobre pratos e formas de trabalhar. Os entrevistados mencionaram que aspetos como estes levariam a processos e produtos inovadores. Todavia nem tudo foi considerado positivo, mencionado problemas com idioma dificultando a comunicação e restrições alimentares proveniente das culturas desses colaboradores. Outro aspeto destacado em relação à diversidade cultural, é referente à dificuldade que os líderes têm em gerir pessoas de outras culturas.

Por último, no tema da comunicação, é destacado por todos os entrevistados que a procura de novos conhecimentos/informações era maioritariamente proveniente de informações externas das suas organizações. É também realçado pelos entrevistados, a importância do *benchmarking* dos

concorrentes, assim como, a cooperação e comunicação com *stakeholders*, focando nas cooperações com colaboradores e associações. Sendo estas cooperações vistas como benéficas para a criação e desenvolvimento de inovações. Outra estratégia mencionada por muitos entrevistados foi a aquisição de novos conhecimentos através de programas de televisão, *websites* e redes sociais. É importante salientar que todas as inovações mencionadas pelos entrevistados foram sempre do tipo incremental e não disruptivo. Ainda sobre a comunicação, os entrevistados reconhecem a relevância da comunicação na promoção de um bom clima organizacional e ainda destacam a necessidade de seus colaboradores terem boas competências comunicacionais.

Perante os resultados e identificando algumas problemáticas, foi elaborada uma proposta de valor, com o objetivo de solucionar problemas. A proposta de valor focou-se em melhorias nas três dimensões iniciais, envolvimento, diversidade cultural e comunicação. De forma, a solucionar os problemas encontrados em cada dimensão e medidas que ajudem a desenvolver e a incentivar a geração de inovação em PMEs da área da restauração.

A principal limitação identificada nesta investigação foi a dimensão da amostra, sendo esta condicionada pela falta de respostas ao pedido de entrevistas por muitos gestores e proprietários de PMEs da restauração.

Bibliografia

- Almeida, M. de S. (2007). *Gestão do Conhecimento* (1º Edição). Departamento de Ciências da Administração / UFSC.
https://www.researchgate.net/publication/274373178_Gestao_do_Conhecimento
- Ampudia de Haro, F., Ando, Serafim, J., Faria, L., Isabel Roque, M., Carvalho, P., & Costa, R. (2016). Entrevistas Semiestruturadas. In F. Ampudia de Haro, Ando, J. Serafim, J. Cobra, L. Faria, M. Isabel Roque, M. Ramos, P. Carvalho, & R. Costa (Eds.), *Investigação em Ciências Sociais - Guia Prático do Estudante* (Set, 2016, p. 95). PACTOR.
- Andries, P., & Czarnitzki, D. (2014). Small firm innovation performance and employee involvement. *Small Business Economics*, 43(1), 21–38. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9577-1>
- Atthirawong, W., Bunnoiko, K., & Panprung, W. (2020). *Identifying Factors Influencing Visionary Leadership: An Empirical Evidence from Thai Manufacturing Industry*. 10, 39–53.
- Backman, M., & Kohlhase, J. E. (2020). Labor force diversity and firm survival. *Journal of Regional Science*, 60(5), 903–928. <https://doi.org/10.1111/jors.12488>
- Bouncken, R., Brem, A., & Kraus, S. (2016). Multi-cultural teams as sources for creativity and innovation: The role of cultural diversity on team performance. *International Journal of Innovation Management*, 20(1). <https://doi.org/10.1142/S1363919616500122>
- Brandão, F. (2014). *Innovation in tourism: the role of regional innovation systems*.
- Cartier, F. A., & Hanvood, K. A. (1953). on Definition of Communication. *Journal of Communication*, 3(2), 71–75. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1953.tb01076.x>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128. <https://doi.org/10.2307/2393553>

- Comissão Europeia. (2017). *A Minha Região, A Minha Europa, O Nosso Futuro: Sétimo relatório sobre a coesão económica, social e territorial*. https://ec.europa.eu/regional_policy/pt/information/publications/communications/2017/my-region-my-europe-our-future-the-seventh-report-on-economic-social-and-territorial-cohesion
- Comissão Europeia. (2020). European Innovation Scoreboard 2020. In *European Innovation Scoreboard 2020*. <https://doi.org/10.2873/6063>
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51(1), 11–24. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00044-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00044-2)
- Dale-Olsen, H., & Finseraas, H. (2020). Linguistic diversity and workplace productivity. *Labour Economics*, 64(October 2019), 101813. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2020.101813>
- Empresa Ágil. (2014). *Comunicação Empresarial - Conceito, importância e aplicação* (1º Volume). Empresa Ágil Comunicação e Negócios. https://www.academia.edu/34810968/Comunicação_empresarial_conceito_aplicação_e_importancia
- Eskelinen, T., Rajahonka, M., Villman, K., & Santti, U. (2017). Improving Internal Communication Management in SMEs: Two Case Studies in Service Design. *Technology Innovation Management Review*, 7(6), 16–24. <https://doi.org/10.22215/timreview1081>
- Gabinete de Estratégia e Estudos. (2020). *Últimos indicadores- comissão europeia - european innovation scoreboard*. <https://www.gee.gov.pt/pt/indicadores-diarios/ultimos-indicadores/30340-comissao-europeia-european-innovation-scoreboard-4>
- Guerreiro, S. (2019). Determinantes da Inovação em Turismo. In *Inovação de Produtos Turísticos e Hoteleiros*.
- Hoang, G., Wilson-Evered, E., & Lockstone-Binney, L. (2020). Leaders influencing innovation: A qualitative study exploring the role of leadership and organizational climate in Vietnamese tourism SMEs. *Employee Relations*. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0279>

Instituto Nacional de Estatística. (2020a). Estatísticas do Turismo 2019. In *Instituto Nacional de Estatística* (Issue 1).

Instituto Nacional de Estatística. (2020b). *Inquérito Comunitário à Inovação 2016-2018*.

Klaas, B. S., Klimchak, M., Semadeni, M., & Holmes, J. J. (2010). The adoption of human capital services by small and medium enterprises: A diffusion of innovation perspective. *Journal of Business Venturing*, 25(4), 349–360. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.12.002>

Laursen, K., Leten, B., Nguyen, N. H., & Vancauteren, M. (2020). Mounting corporate innovation performance: The effects of high-skilled migrant hires and integration capacity. *Research Policy*, 49(9), 104034. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104034>

Lestari, E. R., Rodhiyah, D. S. N., & Najah, E. S. (2020). Drivers of innovation and its impact on business performance. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 475(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/475/1/012045>

Li, Y., Li, X., Liu, Y., & Barnes, B. R. (2011). Knowledge communication, exploitation and endogenous innovation: The moderating effects of internal controls in SMEs. *R and D Management*, 41(2), 156–172. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2011.00634.x>

Maitland, I. (1995). *Motivating People*. Institute of Personnel and Development.

Marques, G. S. (2018). Motivação no Trabalho. In *Gestão de Recursos Humanos*.

OCDE. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/24132764>

Organização Mundial de Turismo. (2019). *Why Tourism?* UNWTO. <https://www.unwto.org/why-tourism>

Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12–17. <https://doi.org/10.1108/eb025476>

Ramires, A. (2020). ENTREVISTAS. In A. Correia & Á. Rodrigues (Eds.), *Turismo e*

Hospitalidade de A a Z (Maio, 2020, p. 140). Actual Editora.

- Rangus, K., & Slavec, A. (2017). The interplay of decentralization, employee involvement and absorptive capacity on firms' innovation and business performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 195–203. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.12.017>
- Saad, Z. M., Sudin, S., & Shamsuddin, N. (2018). The Influence of Leadership Style, Personality Attributes and Employee Communication on Employee Engagement. *Global Business & Management Research*, 10(3), 743–753. <http://proxy1.ncu.edu/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=133618168&site=eds-live>
- Saunders, M. (1999). Linking external communication & organizational effectiveness. *Organizational Development Journal*, 17, 35–40.
- Schumpeter, J. (1997). *TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO*. Nova Cultural Ltda. https://www.ufjf.br/oliveira_junior/files/2009/06/s_Schumpeter_-_Teoria_do_Developmento_Econômico_-_Uma_Investigação_sobre_Lucros_Capital_Crédito_Juro_e_Ciclo_Econômico.pdf
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Tajeddini, K., & Martin, E. (2020). The importance of human-related factors on service innovation and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 85(November 2019), 102431. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102431>
- Tkalac Verčič, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). The important of Innovation and its Crucial Role in Growth,

- Survival and Success of Organizations. *Procedia Technology*, 1, 535–538. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.116>
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996–1004. <https://doi.org/10.2307/3069443>
- Turismo de Portugal. (2020). *Visão geral*. http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx
- União Europeia. (2014). *Investigação e Inovação*. <https://doi.org/10.2775/60642>
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- World Economic Forum. (2019). Global Competitiveness Report 2019. In *World Economic Forum*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
- Zulkepli, Z. H., Hasnan, N., & Mohtar, S. (2015). Communication and Service Innovation in Small and Medium Enterprises (SMEs). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211(September), 437–441. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.057>